心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 3, 400–410
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.00400

·研究构想(Conceptual Framework)·

调节焦点视角员工追随选择分化：前因与后果的影响机制*

许 晟

(江西农业大学职教研究中心, 南昌 330045)

摘 要 追随行为是组织员工以组织目标为导向，能动地与领导力和组织情境交互作用的多态行为。经对国内外学界相关研究现状的梳理分析，目前对这类多形态员工行为的研究还很薄弱。为此，从调节焦点理论视角，展开员工追随选择分化的前因及对后果差异影响机制的研究，首先是基于两种不同调节焦点的员工追随行为的内涵结构与测量研究；然后，揭示影响员工追随选择分化的三层面前因机制，即领导特征对员工追随选择分化的影响及领导−成员交换关系在其中的调节作用，组织特征对员工追随选择分化的影响及员工组织公平感知在其中的调节作用，个体特征对员工追随选择分化的影响及领导反馈在其中的调节作用；最后检验员工不同调节焦点追随行为对工作绩效的差异作用效应。以期推动追随理论更加契合组织实务。

关键词 调节焦点理论；促进追随选择；防御追随选择；影响机制
分类号 B849:C93

1 引言

企业怎样才能健康地长足发展，以往学界与业界的注意力一直集中在领导者和领导力上，而对与其相伴共生的追随者(follower)和追随力(followership)在企业发展中的重大作用却视而不见，英雄主宰成败的观念长期主导着人们对企业发展相关问题的认知与研究。这种过分夸大领导者个人作用的观点，是因为“领导是决定组织生存命运的关键角色，他们将自己的价值观、意志传播给组织，并主导着组织发展的航程” (Hunt, 1999)。随着知识与信息经济对传统工业经济的替代和经济的全球化，企业的发展环境发生了巨大变化：(1)激烈的市场竞争和科技的日新月异，使企业的生存与发展充满变数；(2)组织的扁平化使传统自上而下的人治控制管理模式已成为阻碍企业发展的壁垒；(3)信息的网络化使领导与员工信息不对称的距离越来越小，员工不再是被动、机械的执行者，他们在一线自我学习、自我领导、团队合作，灵活应对竞争变化与挑战的能动性、创造性影响企业成败的权重不断上升(Bennis, 2010)；(4)随着人类文明的进步和教育的大发展，企业员工的文化与科技素质不断提高和需求上移。为了自我实现，富有时代理念和思想活力，抵制向下控制管理和不安于现状的一线员工越来越多。这些发展变化使人们对追随者的认识由消极被动向积极主动转变(Kelley, 2008)。

追随理论是在当代领导理论研究缺乏新意的背景下进入管理学前沿的(战伟萍, 2009)。虽然目前还不够成熟和完善，但它凸显了追随与领导并重的管理观念；顺应了组织在动态发展环境中对上下级和谐互惠合作关系建设的需求；高扬了追随者在一线灵活应对竞争变化与挑战的能动性、创造性，所以它具有旺盛的生命力，并对组织发展发挥着越来越重要的作用。然而，学界对追随的研究明显滞后于现实需要。鉴于此，领导季刊《the leadership quarterly》在 2014 年首期刊发追随理论相关议题的约稿通告(Foti, Hansbrough,

收稿日期：2017-04-10
* 国家自然科学基金(71662016)和教育部人文社会科学基金(15YJC630147)资助。
通信作者：许晟, E-mail: fanny_042@163.com

Epitropaki, & Coyle, 2014)。无独有偶, 国内重要期刊《中国人力资源开发》在 2015 年 15 期设立了追随理论专题, 约稿刊发了国内从事追随研究的六个团队的相关研究成果, 并强烈呼吁尽快加强这一领域的研究(韩树杰, 2015), 掀起了国内学界对追随理论研究百花齐放、百家争鸣的热潮。

2　研究现状与问题提出

2.1　追随理论研究现状

西方学界对追随的研究已有半个世纪的历程, 并在追随歧视反思、追随动机、追随者分类、追随者行为职责与特征、追随者与领导者的关系等方面产生了较为丰硕的研究成果(Kelley, 1988; Scandura, 1999; Dixon & Westbrook, 2003; Jehn & Bezrukova, 2004; Chaleff, 2008; Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, & McGregor, 2010)。追随行为是追随理论研究的着眼点。曹元坤和许晟(2013)认为：追随行为是组织中追随者与领导者和组织情境能动交互的行为。Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten (2014)、赵慧军(2013)指出：追随行为是追随者与领导者双向互动的行为方式与表现。Latour 和 Rast (2004)明确指出：参与、支持和执行领导决策是追随者最基本的职能。Carsten 和 Uhl-Bien (2013)针对追随行为的边界指出：“追随行为是针对领导者而言的, 与那些占据‘追随者’职位的人不同, 这种行为与他们自己的工作及同事间如何互动无关, 而只与领导者有关”。同时进一步明确指出：“追随行为是追随者帮助领导者承担工作责任的行为, 是与领导有效沟通的行为, 是协助领导者解决处理问题的行为”。罗文豪(2015)在 Carsten 和 Latour 等研究观点的基础上进一步具体指出：追随行为是组织员工追随领导工作的多类互动行为, 包括支持领导决策的反馈行为、建言行为和挑战行为, 执行领导决策的角色内程序性行为和角色外的组织公民行为。目前西方学界对追随行为的研究主要有两大取向：一是追随者在无层级组织中的作为, 主要探讨追随者能动行为对组织发展的贡献; 二是追随行为建构领导效能的投入、机制与产出, 主要探讨员工的追随行为是通过怎样的机制影响领导效应(Uhl-Bien et al., 2014)。对追随行为的测量, 西方仅有少数研究者做了一些初步探讨, 如 Kelley (1988)从积极参与和主动思考两维度建构追随问卷, 主要是用于对追随者分类。Dixon 和 Westbrook (2003)开发 TFP 问卷对 Chaleff 提出的五点勇气进行测量, 其目标是证明组织所有层级中都存在着追随行为。

国内学界对追随的研究是在近几年开始起步, 目前主要有三大研究取向：一是综述传播西方的追随理论研究成果, 如曹元坤、黄晓波和谭娟(2008); 原涛和凌文辁(2010); 罗文豪(2015)等。二是领导视角的追随研究, 如李浩澜、宋继文和周文杰(2015); 刘新民、秦静和黄腾(2013); 丁桂凤和张澎涛(2013)等。三是以追随者为中心的追随研究, 如曹元坤和许晟(2013); 赵慧军(2013); 陶厚永、李薇、陈建安和李玲(2015); 周文杰、宋继文和李浩澜(2015)等。国内学界对追随研究可谓五多五少, 即借鉴西方范式多, 基于本土国情少; 一元化解读多, 差异化解读少; 单因素研究多, 系统化研究少; 单层面研究多, 多层面研究少; 横向研究多, 纵向研究少。仅从对追随行为的认识与解读, 就可以看出国内研究者的观点见智见仁, 差异很大。周文杰等(2015)将追随行为等同追随力, 并把追随行为结构解析为尊敬学习、忠诚奉献、权威维护、意图领会、有效沟通和积极执行六个维度。赵慧军(2013)借鉴经典领导行为理论中的“关系—绩效”视角, 把追随行为结构解析为绩效维度的沟通合作行为和贯彻执行行为; 关系维度的权威挑战行为和信赖服从行为。这两组研究者均是从积极主动的单向视角来解读员工的追随行为。截至目前, 只发现罗文豪(2015), 陶厚永、李薇、陈建安、李玲(2014)两组研究者从差异角度来探讨员工的追随行为。其中罗文豪根据追随者不同动机, 将员工的追随解析为四种动机导向的行为表现, 即由自我实现需要导向的内驱式追随行为; 敬仰和效仿领导人格品质导向的敬仰式追随行为; 屈于领导权威压力导向的顺从式追随行为和维护自身利益安全需要导向的自利式追随行为。陶厚永等从对偶心理定位视角, 探讨领导—追随行为互动的动态演化历程, 推理显示：“专业能力”和“信任关系”是对偶心理定位的基础, 领导和追随者以此为依据对彼此状态进行心理定位后, 会产生授权、防御、栽培、威权四种领导行为和学习、消极、模范、疏离四种追随行为。不同类型的领导—追随者互动的结果差异很大。

2.2　调节焦点理论研究现状

调节焦点理论(regulatory focuses theory)是

Higgins (1997)在自我差异理论基础上提出的。该理论从趋利避害的人性本能出发，建构了个体两套基本的动机—行为自我调节体系，一套是个体趋利的促进型调节体系，它对奖励获取行为进行正向调节，使个体关注积极目标；另一套是个体避害的防御型调节体系，它对惩罚规避行为进行正向调节，使个体关注消极目标。持促进型调节焦点的个体追求“理想自我”，关注希望和成功；持防御型调节焦点的个体固守“应该自我”，关注责任与义务。该理论的重要观点是：调节焦点不同的个体会有不同的感知与体验，促进型调节焦点占主导的个体更关注积极目标的实现，他们对能否获得成功与奖励更为敏感，常用促进性方式与策略接近目标，在解决问题的过程中更富有创造性，面对困难和风险敢于迎难而上，其情绪跨度是“兴奋—沮丧”。而防御型调节焦点占主导的个体更关心职责与义务，对是否会失败和受到惩罚更为敏感，常用防御方式与策略接近目标，其情绪跨度是“激动—平静”。个体促进型调节焦点源自于强烈的理想，“获得—无获得”的情境构成和成长需要的激活；而防御型调节焦点却源自于强烈的义务，“无损失—损失”的情境构成和安全需要的激活三个相反的因素(Higgins, 1997)。调节焦点理论另一个重要观点是：个体的促进型、防御型调节焦点是由特质调节和情境调节交互作用构成。特质调节焦点是个体在成长过程中逐渐形成的倾向性，一般不会发生改变。情境调节焦点是一种即时性的调节焦点，主要由外在因素和任务的框架信息线索所诱发。个体如何调节自身特质会受情境因素制约。个体的促进型调节焦点和防御型调节焦点都是相对的，它会随着情境有利与不利因素的影响而动态相互转换(Higgins, 2000)。

个体行为一般指有意识的行为，行为心理学理论告诉我们：人的行为是受动机引发、支配和维持的。动机是人的心理因素与外部环境因素相互作用产生的内部需求(张厚粲，杨玉芳，孙健敏，2015)。调节焦点理论是动机理论的新发展，客观反映了个体特征与外在情境的内在心理意识过程，揭示了不同个体取向选择分化和行为表现差异的症结所在，是厘清追随行为内涵的有效切入点。同时，在组织行为学领域中，通过研究个体内在的心理动机来理解个体表现出来的、可测量的、具体的行为是一条重要的探索路径(Carsten & Uhl-Bien, 2013)。便于组织及领导识别员工不同的追随行为，更好地设计能够吸引、培养、保留追随者的组织环境，满足追随者的需求，从而避免追随者的流失，保证领导工作的正常开展和组织发展的有序进行(Kelley, 2008)。

2.3 问题提出

审视国内外学界追随理论研究现状及发展趋势，不难发现当今追随研究存在两大明显薄弱点：一是对组织中员工多形态的追随研究还很缺乏，仅从积极主动的一元化视角去研究追随行为，其很难使追随理论贴切组织中真实复杂的追随实践。二是对员工差异追随行为发生前因及作用后果的研究也很薄弱，追随行为发生前因及对后果变量的影响效应是追随理论体系建构不可或缺的重要部分，单一注重追随效能而忽视差异追随行为发生前因或反之，都会导致追随理论研究的畸形发展。所以本研究以调节焦点理论为统领，以员工追随行为选择分化为重心，采用追踪实证方式，系统探索本土文化情境下员工不同调节焦点的追随行为的内在结构和开发量表，以及员工追随行为选择分化的前因及对后果变量的不同影响机制，旨在推动追随理论建设更加贴切本土文化情境，进而丰富和发展本土追随理论体系。

3 研究构想

本研究是基于中国组织文化情境的员工差异追随行为发生前因与后果的影响机制研究。中国是一个有着厚重传统文化的古老国度，目前正处在改革开放，实现民族复兴的伟大变革时代。传统文化、改革创新的时代文化，以及伴随对外开放涌入的西方文化相互交织、相互碰撞，构成了我国多元文化同时并存的特有组织情境。本研究在选择研究变量和设计研究构想时，必须充分考虑多元文化对不同先天潜质、后天不同文化素养和生活环境的员工个体价值观念、动机调节焦点的差异影响，力求整体研究中的“差异”、“动态”扎根在中国文化的土壤中。为此，本研究以调节焦点理论为指导，本土文化情境为基点，采用追踪研究(longitudinal study)的实证方式，系统进行以下三方面具体研究：(1)广泛运用开放问卷、半结构访谈、企业人力资源管理专家和典型追随者访谈等方法，梳理业界员工追随多种不同动机导

向的表现行为，揭示能反映个体趋利避害本能的差异追随行为结构和开发量表。(2)从领导特征、组织特征、个体特征三个层面追踪考察影响员工追随选择分化的前因机制。(3)追踪考察不同调节焦点员工追随行为对工作绩效的差异作用效应。根据上述研究内容，本研究的变量关系与研究框架如图 1 所示。

3.1　中国组织情境下员工追随行为内容结构与测量研究

虽然西方学者 Gilbert 和 Hyde (1988), Kelley (1988)开发了两个员工追随量表，但存在一些问题：一是这两个量表主要是基于领导视角开发，用于测量员工的追随类型，以证实组织各层级都存在追随；二是这两个量表的结构维度来源于研究者的理论构想，并未通过实证检验，其信效度还有待验证；三是这两个量表是基于西方低权力距离和低关系导向的文化情境开发的，而中国的集体主义氛围具有上下级高权力距离、群体中高关系导向等典型传统文化特征，因此这两个量表很难适用于中国文化情境中。国内研究者曹元坤和许晟(2013)、周文杰等(2015)分别开发了员工追随量表，都是从积极主动这一单向视角建构追随行为结构维度，没有反映人趋利避害动机对个体追随选择的影响，难以贴切真实组织中员工的差异追随行为。为了客观准确揭示本土文化情境中员工趋利和避害追随行为的内在结构，本研究将从三个方面实施研究：一是明确追随行为的内涵边界。Latour 和 Rast (2004)指出：追随行为的职能有二，一是参与和支持领导决策；二是服从和能动地执行领导决策。本研究认同这一观点，并以这一基本职能考察、收集调节焦点差异的追随行为方式和表现特征。二是进行追随行为与员工的服从行为、逢迎行为、组织公民行为等相近概念内涵结构的差异比较，以提高解读追随行为内涵结构的针对性和准确性。三是从调节焦点理论视角，重点关注员工趋利避害的两套自我行为动机调节体系对其追随行为的导向作用，使之能够客观真实地揭示促进型、防御型调节焦点下，员工促进追随与防御追随差异的内在结构和典型行为特征，提高量表对业界追随实践测量的贴切性和适用性。为此，提出下列研究构想假设：

H1：根据趋利避害的人性本能，组织中员工的追随行为可区分为两大类，一类为趋利导向的促进性追随行为，一类为避害导向的防御性追随行为；这两类行为分属不同的维度且存在负向关系。

3.2　影响员工追随选择差异的多层次前因机制研究

本研究从领导特征、组织特征和个体特征三个层面，探讨员工追随行为差异发生的前因机制，并通过有利与不利情境下员工趋利避害的模拟实验，追踪考察三层面前因对员工促进型、防御型调节焦点和追随行为的差异诱发机制。

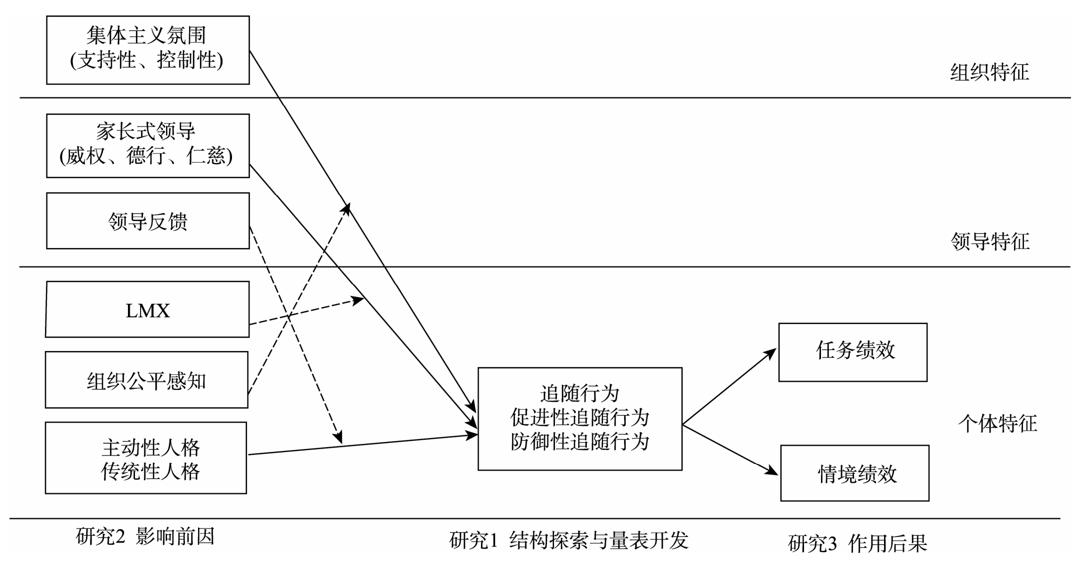


图 1　本研究变量关系与研究框架图

3.2.1 领导行为特征对员工追随选择分化的影响

在中国集体主义、人治控制管理的组织情境中，由于文化、价值观与西方存在巨大差异，家长式领导是本土组织中普遍而又典型的领导类型(樊景立，郑伯埙，2000)。家长式领导是人治管理氛围中，显现出严明的纪律和权威，父亲般的仁爱及道德廉洁性的领导类型，具有威权、德行、仁慈三大领导特征(郑伯埙，黄美萍，周丽芳，2002)。其中威权领导注重立威与专权，要求员工忠诚与顺从，处理组织事务独断，在下属面前威严，当员工工作失误或有违顺从时会严厉呵斥；德行领导注重公私分明，以身作则和处事公正等树德行为，促使员工产生敬佩与效仿心理；仁慈领导注重施恩行为，关心和热情帮助员工解决工作和生活中的难题，促使员工产生互惠信念和回报心理(周浩，龙立荣，2005)。

在组织实践中，领导主要是通过榜样示范、管理语言与符号、评价反馈的倾向性来影响员工的追随选择和行为表现。家长式领导的威权聚焦行为、德行示范行为实际上是在向员工表明组织期许的行为类型。领导作为组织工作的“意义制造者”，其威权、德行、仁慈言行越多聚焦于理想，越可能激发员工的促进型调节焦点，促使员工表现“理想自我”的追随行为；言行越多聚焦于角色职责与义务，越可能激发员工的防御型调节焦点，促使员工表现“应该自我”的追随行为。同时，家长式领导对员工追求积极性目标的能动促进行为及时给予大力支持和积极评价反馈，就会强化员工对能动促进行为的选择；对员工追求防御性目标的保守顺从行为给予较高的认同与评价反馈，就会强化员工对规避防御行为的选择(李磊，尚玉钒，席酉民，2010)。中国集体主义文化的重要特征是视人为类的归属，重视个体的社会价值。个体的人生价值因群体而存在，并在群体中体现(徐行言，2005)。员工作为组织群体一份子，与领导共享同一个组织目标，他们会从领导的示范行为、管理语言与符号和评价反馈中解读领导的期望。为了更好地在组织中实现自我价值，他们大多会自觉调整有悖领导期望的认知与行为决策倾向，保持与领导在认知和行为上的一致。根据以上分析，提出下列研究构想假设：

H2：家长式领导的威权、德行、仁慈行为聚焦倾向会直接影响员工追随选择的调节焦点，其中家长式领导威权、德行、仁慈行为的促进倾向性正向强化员工的促进型调节焦点，反向弱化防御型调节焦点，进而抑制员工的促进性追随行为。

在探讨家长式领导行为特征对员工追随选择分化影响时，我们不能忽视中国组织情境还有上下级高权力距离、群体中高关系导向和讲究人情互惠等文化特征，这些文化特征会对员工的追随选择和行为表现产生很大影响。追随者与领导者的互动与交换，表面看来似乎是遵循着正式身份与角色，实际上与领导引而不宣或幽暗未明的关系才是最重要的主导因素(郑伯埙, 1999)。员工如何进行追随行为选择，在很大程度会根据自己与领导的交换关系(Leader-Member eXchange, LMX)抉择(朱立言，雷强, 2000)。LMX 是组织管理学研究上下级人际交换关系的理论成果，其核心观点是：领导在工作中会区分不同的员工并分别与他们建立“圈内成员” (in-group)或“圈外成员” (out-group)的交换关系，并对圈内成员给予较多的信任、支持与奖励等，而与圈外成员的关系只能局限在正常的组织规则之内。大量相关研究证实：圈内圈外员工对家长式领导行为分别有不同的感知与体验。对家长式领导的威权行为，圈内成员因关系近、沟通多而从积极视角理解与包容；圈外成员因关系远、沟通少而多从消极视角认知感受而产生抵触。对家长式领导的德行行为，有助于弱化员工的心理压力，提高对家长式领导威权行为的承受力。对家长式领导的仁慈行为，根据互惠规范(norm of reciprocity)，圈内、圈外员工都会持回报心理，但圈外员工的回报意愿有时会因家长式领导的威权行为所弱化，如粗暴专权、贬损下属等(Farh, Zhong, & Rgan, 2004；吴敏，黄旭，徐玖平，阎洪，时勘, 2007；程敏, 2015；等)。还有许多研究证实：与领导保持高 LMX 的员工，能从领导那里获得较多与工作相关的信息，也能及时得到领导的支持与授权，这会显著强化高 LMX 员工的互惠信念与回报心理，促使他们更多做出促进性追随选择；而与领导只有低 LMX 的员工，因难以得到领导信任、支持与授权，这会显著弱化他们的互惠信念与回报心理，促使更多做出防御性追随选择(许晟，2014；李浩澜等，2015)，基于 LMX 理论分析，提出以下研究构想假设：

H3：LMX 在家长式领导与员工的追随选择关系中起调节作用，其中高 LMX 正向强化家长

式领导与员工促进型调节焦点的关系，反向弱化家长式领导与员工防御型调节焦点的关系；相比圈外员工，对于圈内员工而言家长式领导与其促进性追随行为之间的关系更为密切、家长式领导与防御性追随行为之间的关系愈弱。

3.2.2　组织特征对员工追随选择分化的影响

集体主义氛围是组织特征的重要变量，也是本土组织情境的典型文化特征，对员工的行为取向和方式选择有着深刻的影响(李燕萍, 涂乙冬, 2011)。根据组织氛围的不同性质，可区分为支持性组织氛围和控制性组织氛围。相关研究显示：当组织加强控制与监督，保留资源，限制工作方式和信息流动，依赖老套而熟练的操作程序，员工的能动性和创造性就会被压抑，且呈现出思想僵化、情绪耗竭和行为消极的趋势(Amabile & Conti, 1999)。支持性组织氛围倡导上下级信息自由公开交流，团队内部相互信任与协作，鼓励大胆创新进取，有利于导发员工积极变革的激情和创造活力的迸发(Zhou & George, 2001)。这两类不同组织氛围的特征与员工分化选择促进型和防御型调节焦点的情境条件相吻合。可见，不同的组织氛围会导致员工追随选择的分化。在支持性组织氛围中，员工会产生高信任感、高协同感和高组织认同，这就显著激励他们做出促进性追随选择；在控制性组织氛围中，员工缺失基本的组织信任感和组织认同，并产生压抑感，就会驱使他们做出防御性追随选择。基于上述学者的研究观点分析，提出下列研究构想假设：

H4：集体主义氛围对员工的追随选择分化具有显著影响，其中支持性组织氛围导发员工的促进型调节焦点和促进性追随行为；控制性组织氛围导发员工的防御型调节焦点和防御性追随行为。

支持与控制是两类不同性质的组织氛围的根本区别，员工身处这两类不同的组织氛围中，会产生受信任和被控制的不同情感体验，进而影响他们的组织公平感知。组织公平感知是指员工对组织分配公平、程序公平、人际公平、信息公平等方面的主观感知(姚艳虹, 韩树强, 2013)。员工是运用自身智能、体能及人脉等个体私有资源为组织发展作出贡献，他们是否会最大效能地挖掘和释放自身智能、体能等个体资源，会受其组织公平感知的影响。如果员工感知自己的私有资源付出得到组织公正的认同，并与收益是相对平衡的，就会极尽其能地追随领导创造性工作；反之，如果员工感知自己的资源付出没有得到组织公正的认同，并与收益也不平衡，就会控制和保留自己的个体资源。基于员工对组织公平的不同感知，提出下列研究构想假设：

H5：组织公平感知在集体主义氛围与员工追随选择关系中起调节作用，其中组织公平感知的员工会正向调节集体主义氛围同促进性追随行为或防御追随之间的关系。

3.2.3　个体人格特征对追随选择的影响

人格特征是个体先天潜质与后天成长过程所形成的独特秉性、气质与倾向特征(Costa & McCrae, 1989)。不同的个体具有不同的人格特征，本研究只探讨主动性人格、传统性人格两类绝然不同的特征对其追随选择的影响关系。主动性人格是指个体不受情境阻力制约，不断探求新的路径和捕捉有利机遇，主动采取行动改变外部环境的行动倾向，是影响主动性行为的个体特征(Bateman & Crant, 1993)。传统性人格是指个体受传统文化影响所形成的一套系统的认知态度、思想观念、价值取向、气质特征与行为意向(杨国枢, 1991)。

早前追随理论对追随者特质表达主要从行为风格视角认知，如 Chaleff (2008)依据“责任心、胜任力等”; Zaleznik (1977)依据“支配与臣服、积极与消极”; Kelley (1988)依据“依赖与独立、被动与主动”。这只是注重对个体态度与内在特质的认知方式，忽视了情境因素对内在特质激活的作用。特质激活理论(trait activation theory)的重要观点：个体特质潜藏在生命机体中，只有当受到外部环境中线索的启动，并获得与环境和自我需要相适应的感知与评估时才会被激活，从而用行动表现出来(Tett & Burnett, 2003)。该理论强调情境因素对个体特质表达(trait expression)的重要性(段锦云, 2011)。相关研究证实：员工如何表现追随行为在很大程度源自于个体特质结构中哪些特征因素被相关情境中的线索所启动与激活(Kelley, 2008; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005)。调节焦点理论认为，个体人格特质被相关情境中的线索启动时，有一个自我感知与评估的心理过程，这一过程就是个体调节内在特质、外在情境因素、自我需要与行为关系的焦点，以求四者相对协调，在此基础上抉择动机目标、行动方式与弹性强度的心理活动过程(Higgins, 2000)。

Bateman 和 Crant (1993)通过比较研究证实，主动性人格者与非主动性人格者的根本区别：主动性个体较少受环境约束，而是主动适应并改变环境；他们能识别有利机遇，并采取一系列主动行为，直到能带来有意义的改变；他们是传达组织使命，发现和解决问题的先行者，并影响着周围的世界。而非主动性个体却表现相反的特征：他们消极适应环境，甚至为环境所塑造；他们无视有利机遇，更少抓住机遇来做出改变。Seibert, Grant 和 Kraimer (1999)的研究显示：主动性人格与其建言行为、创新决策、职业发展和组织政治知觉均正性相关。可见，主动性人格的这些特征与其促进型动机调节焦点密切相关。而传统性人格者具有遵从权威、安分守成、宿命自保等心理与行为特征(杨国枢, 1991)。他们受传统文化的深刻影响，倾向角色规范行为而非自主意识行为，使角色规范下的责任与义务成为他们参与组织活动的核心(姜定宇，郑伯埙，2003)。Carsten 和 Uhl-Bien (2013)研究指出：高传统性的追随者为了维护自身利益与安全，他们缺乏批判性思维和承担责任的勇气，常常会谨言慎行和盲目顺从。可见，传统性人格的这些特征与其防御型调节焦点密切相关。基于以上分析，提出下列的研究构想假设：

H6：个体不同的人格特征会导致员工追随选择的分化，其中主动性人格导发个体促进型调节焦点和促进性追随行为；传统性人格导发个体防御型调节焦点和防御性追随行为。

追随是员工与领导的双向互动，领导反馈是启动和激活员工个体特质的重要情境变量。领导反馈是指领导者与员工互动中通过特定的回应语言与符号来影响员工追随动机与行为，包括任务意义诠释和即时情境信息反馈等方面(李圭泉，席酉民，尚玉钒，李磊, 2014)。调节焦点理论的观点是：个体的行为调节焦点是由特质调节焦点和情境调节焦点交互作用诱发的，其中情境调节焦点起主导作用。领导通过对即时情境信息的操控可以有效引导员工的行为调节焦点，这种操控主要体现在向员工传递和反馈任务意义和即时情境信息的过程中(Higgins, 2000)。李磊、尚玉钒、席酉民(2012)在领导调节焦点与员工创新行为关系研究和李圭泉等(2014)在领导反馈与员工行为抉择调节焦点关系研究中证实：领导诠释任务意义的聚焦点，操控情境信息的侧重点，以及行为支持倾向等反馈的不同，都会导致员工行为选择的差异。基于调节焦点理论观点的分析，提出下列研究构想假设：

H7：个体人格特质对其追随选择的影响受领导反馈调节，即领导反馈愈趋向变革创新，愈能强化主动性人格员工对促进性追随的选择；领导反馈愈趋向职责义务，愈能强化传统性员工对防御性追随的选择；反之则均弱。

3.3 员工不同调节焦点的追随行为对工作绩效的差异影响

许晟(2014)、王顼(2010)在分析追随行为与工作绩效的关系研究中指出：追随者强化与领导的互动，一方面可以提高理解领导在不同情境中的工作意图，以及决策、指令的内涵与要求的准确性，从而提高贯彻执行领导决策、指令的针对性和有效性；另一方面，可以密切双方的互惠合作关系，使追随者能从领导那里获得有益于提高工作绩效的信任、支持与授权等。调节焦点理论认为：持促进调节焦点的个体更关心积极目标的实现，对能否获得成功更为敏感，常会采用促进策略接近目标，在解决问题时更富有创造性，面对困难和风险敢于迎难而上。而持防御性调节焦点的个体更关心职责与义务，对是否会失败更为敏感，倾向维持常规，保持现状，常采用防御策略接近目标(Higgins, 1997)。根据调节焦点理论原理推导，员工促进型调节焦点的追随行为关注积极目标实现，常采用变革创新等促进性策略接近目标，因而对其任务绩效和情境绩效均会产生积极效应。员工防御型调节焦点的追随行为关注对失败结果发生的规避，对其任务绩效也具有积极意义，但防御性追随行为倾向维持常规、保持现状、以不变应万变，对其情境绩效会产生负向影响。基于调节焦点理论的观点分析，提出下列研究构想假设：

H8：员工促进型调节焦点的追随行为关注积极目标的实现，常采用变革创新等促进性策略接近目标，对其任务绩效、情境绩效均产生显著正向效应；员工防御型调节焦点的追随行为关注对失败结果的规避，对其任务绩效会产生正向效应，但防御性追随行为倾向维持常规、保持现状，对其工作的情境绩效会产生负向效应。

3.4 研究构想的探究方法

为了客观准确地揭示本土组织情境中，员工

促进与防御性追随行为不同的内涵结构、差异发生的前因及对后果变量的影响机制，本研究采用定性研究与定量分析相结合的研究方法，具体见表 1。为了提高研究结论的可靠性和普适性，本研究还从以下方面创新探究方法：(1)本研究以中国多元文化同时并存的组织情境为基点，把各项研究内容贯穿在以调节焦点理论为指导的研究主线框架之中。同时结合 LMX 理论、特质激活理论和组织公平感知理论的观点，使整体研究的定性分析扎根在成熟的基础理论之上，以提高整体研究逻辑的严密性。(2)定量研究方法创新。为了提高研究分析的原始资料质量，本研究采用大样本、多组样本的“主管—员工”配对互评问卷大区域采集研究样本，可以较好地克服样本的同源误差。同时，本研究在第一次采集横截面调查数据和统计分析后，间隔六至九个月时间，再在原取样单位和受试人员中采集纵向追踪数据进行统计分析，通过横截与纵向两次定量分析，可以较为客观的反映本研究各变量之间的因果关系。(3)研究结果的检验方法创新。为了检验研究结果在本土组织追随实践中的可靠性，本研究在第一次横截面数据统计分析后，将进行多次模拟实地实验，即按照调节焦点理论观点分别创设：领导激励促进的语言与符号，“获得—无获得”的动态工作场景和员工成长需要的激活；以及领导强化职责义务的语言与符号，“无损失—损失”的动态工作场景和员工安全需要激活的组织情境与事件，分别考察组织实践中，员工趋利避害的追随取向分化和行为表现差异，以检验横向研究结果的可靠性。之后，再进行纵向追踪数据的统计分析，以检验实地实验结果与纵向统计结果的一致性。通过横截与纵向两次实证统计分析和多次实地模拟实验结果的比较，可以更客观地检验研究结果的可靠性和普适性(Strauss, 2002)。

4　理论建构

追随行为作为一个新兴的组织行为研究领域正在逐步兴起(Kelley, 2008; 曹元坤等, 2008)。有很多研究认为：追随行为只是针对领导者而言的，与追随者自身及其它情境之间互动均无关联(Carsten et al., 2010; 赵慧军, 2013)，而单纯地把追随行为视作领导影响力的一个客观因素、环境因素的无差异反应，这种认识是片面而又机械的(Uhl-Bien et al., 2014)。追随者并非被动接受领导者影响力的无差异管理对象，员工的人格特质、需求感知、价值取向等内因是各异的，并且不同的情境外因也会影响领导者—追随者互动过程中追随者行为的差异化选择和表现(陶厚永等, 2014; 罗文豪, 2015)。鉴此，本研究根据人趋利避害的本性，从动机的调节焦点视角对员工追随行为进行了分类，并系统地探讨了员工追随行为的影响因素和作用后果。本文构建出如图 1 所示的理论框架，主要的理论观点如下。

其一，本研究依据调节焦点理论中指出的个体具有趋利避害的人性本能，趋利的本能强调对奖励获取行为进行正向调节，使个体关注积极目标的实现；避害的本能对惩罚规避行为进行正向调节，使个体关注消极目标，对失败和惩罚尤为敏感。据此，假设员工的追随行为亦可区分为两大类，一类为趋利导向的促进性追随行为，一类为避害导向的防御性追随行为；两者分属不同的维度，且存在负向关系。借鉴以往建言行为的经典研究(段锦云, 2011; Liang, Farh, & Farh, 2012)，基于调节焦点理论，将员工的追随行为分化为促

表 1　构想的研究及统计方法

研究内容	研究方法	统计方法
研究 1：中国组织情境下员工追随行为内容结构与测量研究	文献研究、比较研究、专家咨询、企业访谈、质性分析、问卷调查	频数和百分数统计、探索性因素分析、验证性因素分析、平均数与标准差分析、信效度检验、相关分析
研究 2：影响员工追随选择差异的前因机制研究：一项多层次的追踪研究	文献研究、主管-员工配对问卷调查、追踪调查、逻辑分析	描述性统计、信度检验、r_{wg} 和 ICC 指标检验、HLM 跨层次分析、回归分析、结构方程分析
研究 3：员工不同调节焦点的追随行为对工作绩效的差异影响：一项追踪研究	文献研究、主管-员工配对问卷调查、追踪调查、逻辑分析	描述性统计(平均数、标准差、相关分析)、信度检验、多元回归分析、结构方程模型分析

进性与防御性两类选择或表现。突破了近年来大量研究一味地强调追随的正面、积极单维属性的偏向，在真实组织中存在追随者在特定的条件下会对组织的健康发展起到负面、消极的影响，例如那些默许甚至帮助领导者执行错误决策的追随行为(Kellerman, 2008)，正如芭芭拉·凯勒曼(2008)在《追随力：追随者们如何创造变革并改变领导者》其书中指出：“针对不同的现实情境和对象，追随者的行为绝不是整齐划一的”，而对于组织来说，能否清晰地认识员工的不同追随方式，并引导和塑造高质量的、有助组织发展的追随方式，将有助于更好地推动组织的健康、可持续发展。

其二，本研究依据“特质激活”等理论(Tett & Burnet, 2003)，揭示领导特征、组织特征和员工特征三个方面因素对员工追随行为的影响。领导是员工追随行为的重要影响源和驱动者之一，在中国组织情境下，家长式领导风格对员工的追随行为影响尤为突出，本文认为家长式领导会诱发促进性追随行为，抑制防御性追随行为。个体生活在人际环境之中，因此环境氛围对于追随行为也有着重要影响，集体主义氛围是本土组织情境的典型特征，本文认为支持性组织氛围会激发促进性追随行为，控制性组织氛围会激发防御性追随行为。员工的个体特征亦是其追随行为的重要影响因素，其中主动性人格激发促进性追随行为，传统性人格导致防御性追随行为。此外，我们认为三个方面因素的影响并非孤立的，而是存在一定的交互作用，比如 LMX 正向调节家长式领导同员工追随行为之间的关系；员工组织公平感正向调节集体主义氛围同员工追随行为之间的关系。当今组织环境的复杂性与不确定性日益剧增，组织很难预先制定出完善的计划，这需要组织中的不同成员(不仅仅是领导者个人)主动地采取行动来应对变化(Wee, Liao, Liu, & Liu, 2017)，所以本研究力图摆脱以往大多穿插在领导特质、行为与权变理论中，只探讨单一视角或某一层面某些因素影响员工行为的研究局限。企望本研究对领导反馈、LMX、组织公平感知在组织、领导、个体与员工追随行为影响关系中的调节作用分析，明确指导业界管理者，领导反馈、LMX、组织公平感知是影响员工行为调节焦点的重要情境变量。启示管理者改革管理方略，从分配、程序、人际、信息公平入手，创建沟通开放的支持性组织情境，及时反馈员工，强化员工的组织公平感知和发展良好的 LMX，以激活员工的促进型调节焦点和积极追随行为，使领导者的凝聚力、员工的向心力真正成为组织发展最强劲的内驱力。

其三，“追随行为能够对领导及组织产生重要影响” (Kelley, 1988; Chaleff, 2008)，但现实中追随行为作用后果的研究成果却十分匮乏。本研究尝试提出不同调节焦点下员工的追随行为表现对工作绩效结果有着不同的影响效应，如本文所构建的理论模型中促进性追随行为和防御性追随行为对任务绩效、情境绩效的不同作用效应。由于促进型调节焦点的个体更关心积极目标的实现，对能否获得成功更为敏感，面对困难和风险时敢于迎难而上；而持防御型调节焦点的个体更关心职责与义务，对是否会失败更为敏感，倾向维持常规，故得出促进性追随行为会促进员工的绩效，防御性追随行为抑制员工的绩效。鉴此，追随行为会给组织和领导带来一系列结果：积极效应包括增强员工对组织的信任，提高员工对组织的公平感知，提高领导满意度，降低离职率，促使员工产出更多的绩效与创造力等；消极效应包括表面人际和谐，工作倦怠等(Carsten & Uhl-Bien, 2013; 赵慧军, 2013; 许晟, 2014)。同时，研究者将这些由追随行为导致的结果称为追随效应(The Effect of Followership),可用于检验追随量表的效度，以扩展追随行为概念的解释边界，以期能为后来研究者的应用及深入起到抛砖引玉的作用。

参考文献

曹元坤，黄晓波，谭娟. (2008). 值得关注的管理学前沿：追随问题研究. *当代财经*, (7), 118–123.

曹元坤，许晟. (2013). 部属追随力：概念界定与量表开发. *当代财经*, (3), 82–89.

程敏. (2015). *家长式领导对员工追随和绩效的影响：人际公平的调节作用*(硕士学位论文). 浙江大学，杭州.

丁桂凤，张澎涛. (2013). 领导不当督导与追随者规范承诺：追随力的中介作用. *心理与行为研究, 11*(6), 796–800.

段锦云. (2011). 中国背景下建言行为研究：结构、形成机制及影响. *心理科学进展, 19*(2), 185–192.

樊景立，郑伯埙. (2000). 华人组织的家长式领导：一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, (13), 127–180.

韩树杰. (2015). 追随力：一个值得深入研究的新领域. *中国人力资源开发*, (15), 3.

姜定宇，郑伯埙. (2003). 组织忠诚、组织承诺、及组织公民行为研究之回顾与前瞻. *应用心理研究*, (19), 175–

209.

李圭泉, 席酉民, 尚玉钒, 李磊. (2014). 领导反馈与知识共享: 工作调节焦点的中介作用. *科技进步与对策*, (4), 120–125.

李浩澜, 宋继文, 周文杰. (2015). 中国文化背景下变革型领导风格对员工追随力的作用机制. *中国人力资源开发*, (15), 47–55.

李磊, 尚玉钒, 席酉民. (2010). 基于调节焦点理论的领导对下属影响机制研究. *外国经济与管理*, *32*(7), 49–56.

李磊, 尚玉钒, 席酉民. (2012). 基于调节焦点理论的领导语言框架对下属创造力的影响研究. *科研管理*, *33*(1), 127–137.

李燕萍, 涂乙冬. (2011). 与领导关系好就能获得职业成功吗？一项调节的中介效应研究. *心理学报*, *43*(8), 941–952.

刘新民, 秦静, 黄腾. (2013). 内隐领导认知差异、领导效能与员工追随力关系——基于资源型企业的实证研究. *煤炭经济研究*, *33*(9), 43–48.

罗文豪. (2015). 追随研究的历史溯源、现实驱力与未来展望. *中国人力资源开发*, (15), 6–15.

陶厚永, 李薇, 陈建安, 李玲. (2014). 领导—追随行为互动研究: 对偶心理定位的视角. *中国工业经济*, (12), 104–117.

王顼. (2011). *追随的内容结构及与绩效的关系研究*(硕士学位论文). 浙江大学, 杭州.

吴敏, 黄旭, 徐玖平, 阎洪, 时勘. (2007). 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究. *科研管理*, *28*(3), 168–176.

徐行言. (2005). *中西文化比较*. 北京: 北京大学出版社.

许晟. (2014). *追随力对领导效能的作用机理研究*. 北京: 经济管理出版社.

杨国枢. (1991). *华人心理的本土化研究*. 台北: 台北桂冠图书公司.

姚艳虹, 韩树强. (2013). 组织公平与人格特质对员工创新行为的交互影响研究. *管理学报*, *10*(5), 700–707.

原涛, 凌文辁. (2010). 追随力研究述评与展望. *心理科学进展*, *18*(5), 769–780.

战伟萍. (2009). 芭芭拉.凯勒曼: 《追随力：追随者们如何创造变革并改变领导者》. *公共管理评论*, *8*, 186–191.

张厚粲, 杨玉芳, 孙健敏. (2015). *人力资源管理*. 北京: 中国人民大学出版社.

赵慧军. (2013). 追随行为的探索性研究. *经济与管理研究*, (4), 106–110.

郑伯埙. (1999). 企业组织中上下属的信任关系. *社会学研究*, (2), 69–78.

郑伯埙, 黄美萍, 周丽芳. (2002). 家长式领导及其效能: 华人企业团队的证据. *香港华人心理学报*, *3*(1), 85–112.

周浩, 龙立荣. (2005). 恩威并施, 以德服人——家长式领导研究述评. *心理科学进展*, *13*(2), 227–238.

周文杰, 宋继文, 李浩澜. (2015). 中国情境下追随力的内涵、结构与测量. *管理学报*, *12*(3), 355–363.

朱立言, 雷强. (2000). 论领导者与追随者. *北京科技大学学报(社会科学版)*, (4), 1–6, 18.

Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, *42*, 630–640.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 103–118.

Bennis, W. (2010). Art of followership. *Leadership Excellence Essentials*, *27*, 3–4.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, *21*, 543–562.

Carsten. M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*, 49–61.

Chaleff, I. (2008). Creating new ways of following. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 67–87). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Costa, P. T., & McCrae. R. R. (1989). *The NEO-PI/NEO-FFI manual supplement*. Odessa: Psychological Assessment Resources.

Dixon, G., & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. *Engineering Management Journal*, *15*, 19–26.

Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, *15*, 241–253.

Foti, R., Hansbrough, T. K., Epitropaki, O., & Coyle, P. (2014). Special issue: Dynamic viewpoints on implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, *25*, 411–412.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, *16*, 343–372.

Gilbert, G. R., & Hyde, A. C. (1988). Followership and the federal worker. *Pubic Administration Review*, *48*, 962–968.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, *52*, 1280–1300.

Higgins. E. T. (2000). Making a good decision: value form fit. *American Psychologist*, *55*, 1217–1230.

Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's tranformation of the field: An historical essay. *The*

Leadership Quarterly, 10, 129–144.

Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 703–729.

Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston: Harvard Business Press.

Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review, 66*, 142–148.

Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), The art of followership: How great followers create great leaders and organizations (pp. 5–15). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Latour, S. M., & Rast, V. J. (2004). Dynamic followership: The prerequisite for effective leadership. *Air & Space Power Journal, 18*, 102–110.

Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*, 71–92.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly, 10*, 25–40.

Seibert. S. E., Crant. J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology, 84*, 416–427.

Strauss, A. (2002). *Basics of qualitative research: Grounded theory Procedures and techniques*. Newburry Park: Stage.

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517.

Uhl-Bien, M., Riggio, R.. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 83–104.

Wee, E. X. M., Liao, H., Liu, D., & Liu, J. (2017). Moving from abuse to reconciliation: A power-dependency perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse. *Academy of Management Journal*, doi: 10.5465/amj.2015.0866.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review, 55*, 67–78.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*, 682–696.

The differentiation of employee followership from the perspective of regulatory focus: Influence mechanism of causes and effects

XU Sheng

(*Vocational Education Research Center, Jiangxi Agricultural University, Nanchang* 330045, *China*)

Abstract: Followership refers to a polymorphic behavior orientated from the organizational aims of the followers who actively interact with leadership and organizational context. Studies of followership are still scarce in the academic community both at home and abroad. The aim of this study lies at inquiring the influence mechanism of causal analysis for the differentiation of employee followership from the perspective of regulatory focus theory in three parts. Firstly, the internal structure and measurement of employee followership are cleared and defined in view of two different regulatory focuses. Secondly, the antecedents and their influential mechanisms on the differentiation of employee followership are under review from three aspects including the characteristic's influence of leadership with its moderate effects of LMX, the organizational context's influence with its moderate effects of employees' perceived organizational justice, and the individual characteristic's influence with its moderate effects of leadership feedback based upon trait activation theory. Lastly, the way is explored as to how the differentiation of employee followership exerts influence on job performance. On account of these schemes established, the adaptation of the followership theory to the practice of organizational followership can be achieved.

Key words: regulatory focus theory; promotion followership; prevention followership; influence mechanism